Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

مهارات الموارد البشرية

Human Resource Skills

تخطيط المسار الوظيفي

Career Planning



تخطيط المسار الوظيفي



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 – 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية – دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

تخطيط المسار الوظيفي. إعداد:مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح

ط1 – القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

84 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 4-51-6298-977-978

1- مهارات الموارد البشرية

2- مهارات الموارد البشرية

أ- العنوان

ديوي: 658,306 رقم الإيداع: 2011/15263

الطبعة الأولى

2012 – 2013

Arab group

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري- مدينة نصر- القاهرة- مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة الناشر:

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

تقديم

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها.

فكما أنّ الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات العمل العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية.

الوحدة الأولى

ماهية إدارة الموارد البشرية (1)

يتباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أومن هم قادرون على العمل ولم تتهيأ لهم فرصة العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية وبعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة.

وتجمع الاتجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه، يعتبر من الأنشطة

(1) وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، 2009.
http://hrdiscussion.com

المهمة، بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغييرات البيئية الخارجية والتغييرات في بيئة المنظمات وتركيبة الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأنثروبولجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية Human Resources كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد Personnel الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر

منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفاعليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي:

1- التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية.

Human resources planning , recruitment , and selection

2- تنمية الموارد البشرية — Human resources development

3- التعويضات والمكافآت — Compensation and benefits

4- السلامة والرعاية الصحية — Safety and health

5- علاقات العمل — Labor relations

6- البحوث في الموارد البشرية — Human resources researches

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة وتقوم علي مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

1- التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
- استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

2- تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

3- التعويضات والمكافآت:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

4- السلامة والرعاية الصّحية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

5- علاقات العمل:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

6- البحوث في الموارد البشرية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

- التحليل الوظيفي — Job Analysis
- الوصف الوظيفي — Job Description
- نظام الاختيار و التعيين — Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء — Performance Appraisal
- نظام التعويض و المكافأة — Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية — Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين — Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية — Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات و المسؤوليات — Authorities and Responsibilities
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية — Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة — Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها — Employee Problem Solving

أهمية إدارة الموارد البشرية[1]:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين. فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلي من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

أولا: الأهمية على مستوي المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بآلات تلقائية الأداء أي كاملة الأتوماتية لكنها لم تقوي على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة. فعلى سبيل المثال اشترت إحدى شركات الغزل والنسج الكبرى أنوالا تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أمية الحاسب لدي بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدي البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلا من عنابر الإنتاج. وفي حالات أخرى

(1) د. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، غير مبين دار وسنة النشر.

حددت شركات أهدافا طموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاما بعد عام. وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية هي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق.

وتجدر الإشارة هنا أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقادم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة. فبينما الآلات بالوقت، تتوهج العقول. وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أي في التوقيتات المتناسبة).

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر العميلة لإدارة الموارد البشرية. أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

ثانيا: الأهمية على المستوي القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا، على المستوى القومي في المحاور الرئيسة التالية:

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:

تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى. فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساسا، تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي هو الأكثر تأثيرا والأوسع استخداما. أنظر – على سبيل المثال – لإلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العالي بمصر عام 1956. وأنظر أيضا لسعي اليابان لاستعادة جزر هوكايدو وكوريبل المتنازع عليها مع روسيا بالضغط الاقتصادي لتحجيم أو إلغاء مساعدات اقتصادية يابانية لروسيا. وإلى مواجهة اليابان للتهديدات العسكرية الكورية الشمالية (1999 – 2000) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية، أو بوضع قيود على عمل البنوك الكورية الشمالية العديدة (أكثر من عشرين بنكا) العاملة في السوق اليابانية، وهي من أكبر أسواق المال الآسيوية. وانظر للتلويح بقطع المساعدات الاقتصادية أو الحصار الاقتصادي الذي تلوح به أو تفرضه دول كبرى على دول نامية لخلاف أو صراع سياسي.

إن النفوذ الاقتصادي يجئ عبر قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط

الاقتصادي. وهذا ما توافر مثلا للدول الصناعية الكبرى السبع (G8) وهي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا، ولدول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية، سواء كبرت كالصين أو صغرت كسنغافورة. والقاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو ثروة بشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية مثل المبادأة والالتزام والولاء وإدمان العمل والتجويد في الأداء والإخلاص وروح الفريق. كل ذلك تحت مظلة إدارة كفوءة وفاعلة في الشركات على اختلاف أنشطتها وأحجامها وكذا في المنظمات الحكومية التي تضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطة هذه الشركات، وتقدم الخدمات الحكومية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها.

2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويقوم هذا كله على عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين لديهم روح المبادأة يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة، وفي سعي كل دول العالم قاطبة لجذب الاستثمارات، عدل كثير من هذه الدول تشريعات الاستثمار لتشجيع المستثمرين على القدوم بأموالهم من خلال حوافظ هيأت لجذب الاستثمارات المحلية الأجنبية، ومن خلال العديد من سبل الإصلاح المالي والاقتصادي.

لذلك تزايد دخول الشركات متعددة الجنسية للأسواق العالمية كمنتجة ومسوقة مما أوجد نوعا جديدا من المنافسة، وقدرا متزايدا منها، وهذا بدوره يفرز آثارا متعددة، يتعين أن يدركها مديرونا، وأهمها:

أ - أن فروع هذه الشركات في بلادنا ستجمع بشرا عاملين من جنسيات وثقافات متعددة. وهذا يحتم أن يكون لدينا مديرون وعاملون قادرون على التعامل بفاعلية مع هذا التنوع في العمالة، وعلى الإسهام الفاعل ضمن فرق عمل متعددة الجنسية ستتشكل ضمن عمليات هذه الشركات، وحتى ضمن المشروعات والشركات المشتركة التي تقام وستقام في بلادنا بالاشتراك مع المستثمرين الأجانب.

ب- إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبيرة متعددة الجنسية صاحبة القدرات المالية والفنية والتسويقية الضخمة تحتم أن يصمم مديرونا بدائل لمواجهتها فإما التعاون مع هذه الشركات في صيغ للمشاركة أو تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها في المنافسة، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات، أو الانسحاب من النشاط الحالي والدخول لنشاط آخر، في حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب تصميم استراتيجيات وتكتيكات للمنافسة، وهذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة، لمديرين لديهم مهارات الإدارة الاستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادأة والمخاطرة والخيال وتصميم أهداف وخطط استراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة – كل في مستواه وتخصصه – مبادئين مبتكرين، مستفيدين مما يهيئه قادتهم من فرص المشاركة في الإدارة وتقديم

الاقتراحات والأفكار المبتكرة، أما إن قررت الإدارة إعادة هيكلة الشركة أو إعادة هيكلة العمالة أو بيع الشركة للمنافس الأجنبي أو الانسحاب من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، أو الاندماج في شركة أخرى، فإن كل من هذه البدائل سترتب مواقف تحتاج التي قرارات استراتيجية بشأن أوضاع العاملين وفقا للبديل المختار.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكريا وعلميا، وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك، تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. وقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة "G.A.T.T" اتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية "TRIPS" والتي ضمت بدورها معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية، فحظرت تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية أو نسخ برنامج للحاسب أو كتاب، وعموما كافة ما تخرجه العقول وتحميه براءات الاختراع أو حقوق الملكية الفكرية، وهكذا ظهر قيد جديد على سعي الدول النامية لنقل التكنولوجيا والإفادة من براءات الاختراع. وبراءة الاختراع هي شهادة تمنحها الجهة المعنية بالدولة لصاحب الابتكار الجديد، تتيح له دون غيره حق استغلال اختراعه صناعيا وتجاريا داخل الدولة على مدى فترة محددة، وامتدت فترة الحماية المقررة لبراءات الاختراع والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والعمليات الإنتاجية في هذه الاتفاقية ليس فقط للمنتجات الصناعية بل للزراعية والكيمائية والصيدلية، حيث تمتد الحماية إلي عشرين عاما، وحقوق الطبع التي وصلت مدة حمايتها التي خمسين عاما، ونصت

اتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية على أن تتعهد الدول الموقعة على اتفاقية الجات (أي الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة) بحماية هذه الحقوق – من تعدي مواطنيها– من خلال تشريعاتها المحلية.

ويعني ذلك ببساطة أنه سيستحيل على المستثمر في بلادنا أن يخطط – كما فعل اليابانيون من قبل – للحصول على التكنولوجيا اللازمة بتقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية) وسترّتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة في أي من مجالات الإنتاج الصناعي أو الزراعي وغيرها. وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلي في حماية ما ابتكره، فمثلا كيف ستؤثر الجات على صناعة الدواء عندنا؟ إن الأدوية المتداولة حاليا بالأسواق العالمية وعندنا هي ملكية عامة، بعد أن حصلت شركاتنا على حقوق إنتاجها من الشركات العالمية المبتكرة لكن – بقوة الاتفاقية – سيكون أي دواء جديد تقدمه هذه الشركات العالمية محميا لمدة عشرين سنة وعلى شركاتنا أما أن تشتري تكنولوجيا إنتاجه بالسعر الذي ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة، وسيكون مرتفعا بالطبع، أو لا تشتري حق الإنتاج ونستورد الدواء من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضا.

ما هو المخرج؟ لابد من استنهاض تكنولوجي وطني تتكامل فيه جهود الحكومة ومراكز البحث العلمي مع الشركات يؤدي لتطوير تكنولوجيا محلية وطنية في مجالات الأداء المختلفة ويغنينا عن التبعية التكنولوجية، ويوفر مواردنا المالية من أن تستنزف في استجلاب تكنولوجيا جاهزة يعيبها أنها (1) غالية أو باهظة و(2) لا تتناسب وطبيعة عوامل الإنتاج البشرية والمادية المتاحة و(3) متقادمة نسبيا، إذ أن بعض بائعي التكنولوجيا لا يقدمون الأحداث والأكفأ بل

يقدمون أجيالا أقدم وأقل فاعلية مما يستخدمون وحتى يتحقق ذلك نحتاج إلى (1)جهاز حكومي فاعل في مجال البحث العلمي سواء كان وزارة أو مجلس أعلى و(2) تمويل كاف لبرامج البحث والتطوير تهيؤه الدولة مع رجال الأعمال أو من نسبة في الألف من أرباح الشركات، (3) تكامل أدوار الجامعات ومراكز البحث العلمي مع إدارات وبرامج البحوث والتطوير في منظماتنا، (4) تكتل وتكامل جهود الشركات العاملة في نفس النشاط لتعزيز وتطوير برامجها المشتركة للبحث والتطوير و(5) اهتمام الإدارة في منظماتنا ببرامج البحث والتطوير وجعلها على أولوية أجندة الإدارة العليا وتمويلها بالمخصصات المالية والمادية والبشرية الكافية، ويقترن بذلك نشر وتعميق ثقافة وسلوكيات البحث والتطوير بين العاملين وحفزهم على الإسهام الفاعل في هذه البرامج من خلال برامج تلقي وفحص الاقتراحات.

إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار (أو الإبداع عموما) من أساسيات ومقومات نجاح واستمرار الشركات، ويعد ذلك من ضرورات البقاء والاستمرار لشركاتنا في منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لاسيما الشركات متعددة الجنسيات، إلا أن امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة، يتطلب تدبير وصيانة رأس المال العقلي أو الفكري واستثماره في جهود الاختراع والابتكار وذلك جنبا إلى جنب مع تخصيص اعتمادات لبرامج البحوث والتطوير.

هذه البرامج التي يعتبرها الكثير من مديرينا – للأسف – كماليات بدلا من اعتبارها أهم ضرورات ومقومات القدرة التنافسية.

4- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة:

تقوم الاقتصاديات القوية للدول المتقدمة على إسهامات شركاتها الكبيرة الناجحة في الناتج القومي، على ما توظفه من موارد بشرية كفوءة وما تنتج وتسوقه محليا وخارجيا بنجاح، إلا أن هذه الشركات لم تقم وتنمو إلا على عقول وأكتاف فئة من الملاك المديرين المتميزين، وهو ما يطلق عليه Entrepreneur أي رجل الأعمال المخطط صاحب الرؤية المستقبلية، المبادئ، المقدر للمخاطرة الكامنة في المشروع الذي يود إقامته والمتحمل لهذه المخاطرة، حتى إذا أقام مشروعه تراه مديرا ناجحا لمنظمته في نشاطها أو أنشطتها مطورا ومحدثا لها ومتوسعا في نشاطها أو أنشطتها وساعيا لتهيئة.وتعزيز قدرتها التنافسية، مدير لا يتعامل فقط مع وداخل سوقه المحلية بل يدرس المتغيرات والأسواق العالمية وينتقي سوقا أو أسواقا مستهدفة، فيخطط بنجاح للتعامل معها. تراه أيضا قادرا على اكتشاف الفرص السوقية بل وخلقها. والصيغة الغالبة للفرصة السوقية هي أن تكتشف أن السوق يحتاج لمنتج معين، بينما لا يوجد من يقدمه، أو أن هذا المنتج متاح لكن ليس بالخصائص التي يحتاجها أو يتوقعها السوق أو العملاء، تجد هذا المدير المتميز برؤيته وقدرته وقدرات معاونيه الابتكارية قادرا على تصميم وتطوير المنتج الذي يحتاجه السوق، أو يهيئ الناس لتقبل منتج جديد تقدمه منظمته.

ومن أمثلة رجال الأعمال المديرين الناجحين العرب (1) محمد طلعت حرب (1967 – 1941) رائد الاقتصاد الوطني المصري الذي أنشأ بنك مصر ثم عديدا من الشركات الأخرى منها مطبعة مصر وشركة مصر لحلج الأقطان وشركة مصر للنقل والملاحظة وشركة مصر للغزل والنسج بالمحلة الكبرى وشركة مصر لنسج الحرير وشركة مصر للكتان وشركة مصر لمصايد الأسماك وشركة بيع المصنوعات المصرية ثم شركة مصر للطيران (في عام 1932)، ومحمد سيد ياسين رائد صناعة الزجاج في مصر والزامل والراجحي وقزاز في المملكة العربية السعودية والغرير والفهيم والفطيم وجمعة الماجد في الإمارات العربية المتحدة والخرافي والغانم في الكويت والفردان في قطر وكانوا في البحرين وفورد منشئ ومدير شركة فورد الأمريكية للسيارات وبيل جيتس صاحب ومدير شركة "ميكروسوفت" الأمريكية لبرامج الحاسب.

وهذه الفئة من الملاك المديرين المبادئين الفاعلين بما توافر لها من سمات شخصية فريدة، تكاد تمثل أم أسس التطور الاقتصادي. وسبيلنا التي تكوينها يمر بعديد من السبل وأهمها البرامج التعليمية الموضوعية التي تتفهم متغيرات ومتطلبات العصر الجديد، البرامج التي لا تقوم على اعتماد التلقين والحفظ كسبيل للتعلم، بل على التفكير والتحليل والاستنتاج، تقوم على تشجيع التفكير الابتكاري وتقدير ودراسة وتحمل المخاطرة، برامج تقوم على تأهيل وتقديم الخريج القادر على التفكير في اختيار ودراسة الجدوى وإنشاء وإدارة مشروع صغير ناجح وعلى استيعاب وتطبيق وتطوير أساليب ونظم الإدارة الحديثة، أو إن كان سيعمل موظفا أو عاملا في منظمة ما، فلا يكون مجرد كاتبا أو عاملا سلبيا. بل مؤهل نوعيا

ومهاريا ليكون مؤديا عصريا مفكرا مبتكرا، ومسهما مع غيره في زيادة القيمة المضافة (Value Added).

والقيمة المضافة هي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج التي قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال + الأرض+ العمل أي أداء العاملين+ الإدارة) ويعد المورد البشري أهم هذه العناصر. إذ يضم (1) المخطط أو الرأس المدبر والعقل المفكر لمزج عناصر الإنتاج والمخاطر الذي يتحمل نتيجة قراره بإنشاء المشروع وقراراته الخاصة بإدارته Entrepreneur و(2) باقي المديرين والعاملين المؤهلين معه المحفزين والمتوجهين للاختراع والابتكار لإنتاج منتجات مبتكرة تزيد معها وبسببها القيمة المضافة.

فبدلا من كون معظم صادراتنا مواد خام وسلع زراعية تنخفض فيها القيمة المضافة التي تولدها عملية الإنتاج، يتحول الأمر إلي إنتاج وتصدير منتجات ترتفع قيمتها المضافة، مثل السلع الإلكترونية (الحاسبات وبرامجها والهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية المتطورة عموما) والسيارات المتطورة وهو ما يسمى بالسلع الذكية هذا فضلا عن خدمات مثل النقل والسياحة والاستشارات.

إن المشكلة التي يعاني منها جانب كبير من منظماتنا هي الانخفاض النسبي في إنتاجية أو ناتج العمل، فمن يتسلم خامة قيمتها جنيها يمكن أن يخرج منها إنتاجا قيمته جنيهان أو أربعة أو عشرة أو مائة وفقا لمهارته ولنظام الإدارة الذي يعمل في ظله في الدول النامية وقد تقل هذه النسبة فالخامة التي قيمتها جنيه مثلا قد تضيف إليها عملية الإنتاج خمس وعشرون قرشا وهي نسبة ضئيلة، لذلك يكون أجر العامل بسيطا والفائض الذي يمكن استخدامه في تحديث وسائل الإنتاج قليلا والضرائب المدفوعة للدولة محدودة.

خذ مثلا طن الحديد الخام يؤخذ من المناجم أو يشتري في حدود 600 جنيه، وعندما يحول التي حديد تسليح تصل قيمته التي 1500 جنيه. وبهذا يكون قد أمكن تحقيق قيمة مضافة هي 900 جنيه يمكن استخدامها في تغطية أجور ووقود واسترداد رأس المال المستثمر، وسداد ضرائب للخزانة العامة، ولو أمكن تحويل الحديد التي صلب تصل قيمة الناتج إلى 450 جنيه، ولو تحول التي آلات ستتضاعف القيمة فتبدأ من 30000 وتتزايد وفقا لنوع الآلة، الفرق بين من يستطيع تغطية التكلفة وتحويل الخامة التي منتج بمستوى (ممتاز) أو (جيد) أو (سيئ) هو نوعية البشر ومدى إعدادهم وتأهيلهم.

5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات:

تعد زيادة الصادرات واحدا من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد المصري حيث سيتحسن الميزان التجاري وتتاح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في شركاتنا تهيئ بدورها فرصا لتوظيف مزيد من الخريجين، لكن زيادة الصادرات في أسواق عالمية تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتهيئ لمنتجاتنا أسعارا وميزات تنافسية.

تعد السوق الأوروبية من الأسواق القريبة لمصر، لذلك كانت السوق المصرية الكبيرة والأسواق العربية ولا زالت وستظل هدفا للمنتجين والمسوقين الأوروبيين. وكان آخر مسعي للأوروبيين مع نهاية القرن العشرين وبدايات الحادي والعشرين هو اتفاقيات المشاركة الأوربية العربية، التي تضمنت اتفاقية المشاركة المصرية-الأوروبية، وفي هذه الاتفاقية سعت الحكومة المصرية معززة

بآراء وطموحات المنتجين والمسوقين المصريين لإتاحة فرص نفاذ منتجاتنا الصناعية والزراعية التي السوق الأوروبية، وهي سوق كبيرة حجمها 950 مليون مستهلك تقريبا، لكن هذا النفاذ يتطلب – بالدرجة الأولى – أن ننتج منتجات تتميز بمستوى الجودة المطلوب في هذا السوق وبالأسعار التنافسية، ولم يتسنى ذلك إلا من خلال موارد بشرية كفوءة وفاعلة تدار إدارة كفوءة وفاعلة.

وتعد السوق العربية والأفريقية من الأسواق القريبة والكبيرة أيضا. وقد كان انضمام مصر لمنظمة الكوميسا التي تضم 20 دولة بتعداد يقترب من 300 مليون نسمة إنجازا سياسيا واقتصاديا طيبا لكن الإفادة من إمكانيات التصدير لهذه السوق الواعدة الواسعة ستظل رهنا بتوافر موارد وكفاءات بشرية تستطيع أن تدرس هذه الأسواق وتحدد رغبات وأذواق وتوقعات العملاء وتترجمها إلى تصميمات مناسبة بجودة مناسبة وأسعار تنافسية. فضلا عن تحديد وتطوير أنسب استراتيجيات التسويق لهذه الأسواق. كما أن الجهود السياسية في إبرام الاتفاقيات التجارية مع الدول التي تشكل الأسواق العربية والأفريقية والأوروبية وغيرها لن تؤتي ثمارها في زيادة الصادرات إلا أن توفرت عقول بشرية متمكنة في الإدارة والتسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير، وفي إدارة فاعلة للموارد البشرية.

6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية:

تتعدد عناصر ومصادر ثروة مصر التي تؤهلها لاحتلال مركز اقتصادي وسياسي متميز إقليميا وعالميا، مثل: نهر النيل كمصدر للري وكشريان ملاحي داخلي وأراض خصبة مع تزايد ملحوظ للمساحة المنزرعة في مناطق متعددة على الخريطة المصرية، وقناة السويس كشريان بحري عالمي حيوي وسواحل طويلة

على البحرين الأبيض والأحمر تهيئ ثروات بحرية سمكية ومعدنية لها شأنها ومركز متميز لطرق الملاحة العالمية وموقع جغرافي متميز يتوسط أوروبا وآسيا وأفريقيا ويضم قناة السويس، شريان الملاحظة العالمي. ومناخ معتدل معظم فصول السنة، وأكثر من ثلث كنوز العالم الأثرية. وسوق كبيرة (65 مليون نسمة) ذات طلب قوي نشط، وبنية أساسية عصرية ومكتملة واقتصاد متنوع الأسس والمصادر (موارد الصناعة والزراعة والسياحة وقناة السويس والبترول) واستقرار سياسي، وقوة بشرية كبيرة.

وهي موارد هائلة قد لا تتوافر لدول متقدمة وقوية اقتصاديا كاليابان وسنغافورة على سبيل المثال، وهي دول وإن افتقرت لهذه الموارد، فقد تميزت بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار والتطوير.

وقد أسهمت موارد الثروة المصرية في جعل مصر دولة محورية في منطقة الشرق الأوسط تؤثر في هذا الإقليم وكذا في مجريات السياسة والاقتصاد العالميين، فضلا عن تأثرها أيضا. وقد أكد ذلك العديد من المؤرخين والباحثين والمعاهد الاستراتيجية العالمية، ولم يؤكد على ذلك فقط العالم الجغرافي المصري الفذ "جمال حمدان" في موسوعته الشهيرة "عبقرية مصر" بل أن الكاتب الأمريكي "بول كنيدي " في كتابة " صعود وسقوط القوى الكبرى " أعتبر مصر واحدة من تسع دول محورية في العالم لما تتميز به من موقع جغرافي سياسي "جيوبولوتيكي" مؤثر وتعداد سكاني كبير وموارد اقتصادية متعددة.

لكن كل مقومات الثروة هذه ينقصها موارد بشرية مؤهلة بالقدرات المتنوعة اللازمة لسد احتياجات وتوقعات المستثمرين في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة الصناعية والزراعية والخدمية والتعدينية وغيرها، فإذا ما توافرت وطورت هذه الموارد ستتاح فرص أوسع وأرحب لتعزيز الاقتصاد وتحقيق أفضل استغلال ممكن لمنظومة الموارد الهائلة التي تشكل الثروة المصرية.

7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي:

يعتمد التفوق العلمي الاقتصادي والتأثير السياسي لأي دولة على مدى تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لتخدم وتفيد غيرها.

وتتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من بعضها، وكذلك – وبشكل أخص – من الدول النامية. أنظر إلى تنافس الحلفاء المنتصرين بعد الحرب العالمية الثانية على استقطاب العلماء الألمان في عديد من الصناعات لاسيما الصناعات الحربية. والتي سعى عديد من الدول لاستقطاب خبراء رؤوس بعد تفكك الاتحاد السوفيتي وتدهور أحواله الاقتصادية بما في ذلك أحوال العلماء وأنظر أيضا إلى الكفاءات المصرية والعربية المهاجرة طوعا أو التي استميلت للعمل في الدول المتقدمة، حتى أنك لتجد الأسماء المصرية كرؤساء أقسام علمية وعمداء في عديد من الجامعات ومراكز البحث العلمي الأمريكية والأوروبية. هذا فضلا عمن نبغوا في تخصصات علمية ومهن عديدة يقدمون خلاصة علمهم بالخارج مثل العالم الدكتور أحمد زويل والعالم الدكتور فاروق

الباز والطبيب الحاذق الدكتور مجدي يعقوب. هذه مجرد أمثلة محدودة من بحر زاخر من الكفاءات المصرية بالخارج.

إننا نكاد نكون إزاء ظاهرة استنزاف العقول المبدعة، لكننا لا نعفي أنفسنا من ذلك فنحن نحتاج لإدارة فاعلة في منظماتنا تهيئ مناخا جاذبا ومحفزا للعمل، إدارة تميز بين العاملين، بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس وعطاء. إدارة تعتمد العطاء والابتكار كأسس رئيسية للمفاضلة بين العاملين. إدارة تنفق بسخاء على البحوث والتطوير وتهيئ مناخا بحثيا مشجعا، سواء كان ذلك في الجامعات ومراكز البحوث أو في المنظمات الصناعية والزراعية، إدارة تسعى للتكامل بين الجامعات ومراكز البحوث وبين منظمات الأعمال في جهد مشترك. إدارة تهيئ عوامل جذب للعقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد. فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا، نما الولاء والانتماء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب.

8- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي:

يقصد بالأمن القومي قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية في خطط وبرامج للتنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الاكتفاء الذاتي واستقلالية صنع القرار السياسي وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد، والقدرة على مجابهة ومعالجة التهديدات المحلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تفرزها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

فإذا أسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاقتصادية، تحت مظلة إدارة كفوءة وفاعلة عن قدر كاف من الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمي ومعدل جيد ومتزايد للدخل القومي. وأسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاجتماعية عن مستوى تعليمي وصحي جيد، ولبرامج التنمية الثقافية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين... الخ.وأسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمي. عن مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محلية. فإن محصلة ذلك كله تتضمن قدرة اقتصادية وعسكرية تحمي وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وتهيئ الأمن العسكري كأحد روافد الأمن القومي وركائزه، كما تهيئ بالتبعية قدرة سياسية فاعلة تمثل رافدا آخر للأمن القومي.

وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية والإقليمية والعالمية وتحييدها. ونخص بالذكر ما تفرزه المتغيرات الإقليمية والعالمية من محاولات للهيمنة واحتكار التحرك السياسي إقليميا وعالميا. ومحاولات تشويه القيم الأساسية للمجتمع، والاتجاه نحو التكتلات والتحالفات الإقليمية العسكرية والاقتصادية السياسية. وهكذا يتضح أن للأمن القومي ركائز متعددة اقتصادية وثقافية واجتماعية وعلمية وعسكرية وسياسية.

وهنا يثور التساؤل وما موقع الإدارة من خريطة الأمن القومي؟ والإجابة ببساطة هي أن الإدارة الفاعلة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال (مثل المصانع والمزارع والورش ومنظمات الخدمات) تسهم في تهيئة وتنمية قاعدة إنتاجية قوية تعزز القدرة أو الركيزة الاقتصادية للأمن القومي. فالقدرة الاقتصادية تقوم على

الموارد، وعلى رأس هذه الموارد يجيء البشر ليس عددا فحسب بل قدرات (مهارات ومعارف) وقيما واتجاهات وسلوكيات، من هؤلاء البشر يأتي المديرون ومساعدوهم والعاملون في باقي المستويات. وتشترك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص في أن كلا منهما يختار ويعين أطقم المديرين، وهنا تجئ أهمية اختيار الفاعل للقيادات الإدارية وما يليها من إدارة فعاليات التنمية.

أما في القطاع الحكومي فبقدر ما تكون القدرات الإدارية في وحدات الجهاز الحكومي، تكون درجة التوفيق في تهيئة مناخ استثماري جاذب للاستثمارات ومتمم لها. وفي تهيئة منظومة خدمات فاعلة، مثل خدمات الثقافة والإعلام والصحة والتعليم والأمن والتي تساعد على تنشئة جيل وأجيال تعي متطلبات العصر وتقدر على مواجهة تحدياته.

وأما في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال فمطلوب أن يحسن المديرون استغلال مناخ الاستثمار الذي يتزايد تحسنه في مصر والبناء عليه. فهذا سبيل هام للنجاح في تنفيذ خطط التنمية التي يتزايد إسهام القطاع الخاص فيها. وهذا بدوره سبيل مهم لزيادة الإنتاج وجودته في السلع والخدمات وخفض تكلفته مما يهيئ (1)درجة وافية من تأمين الحاجات القومية في شتي المجالات لاسيما في الأمن الغذائي، فمن لا يملك رغيفه لا يملك قراره و(2) درجة أقل من التأثر بالضغوط السياسية الخارجية و(3) درجة أعلى من الميزة والقدرة التنافسية للمنظمات والمنتجات المصرية في الأسواق العالمية فتزيد الصادرات وتقل الواردات وتتعزز القدرة والمناعة الاقتصادية في بيئة عالمية تتزايد حدة المنافسة بها. وعندما تتعزز القدرة الاقتصادية فإنها تكون الركيزة المهمة من ركائز الأمن القومي كما أسلفنا.

فالقدرة الاقتصادية هي أداة فاعلة للتأثير والردع أيضا في مواجهة تهديدات إقليمية.

أهم التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

2- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.

3- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.

4- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

5- التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.

6- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

7- التحول من تخطيط عشوائي للقوي العاملة إلى خرائط الإحلال.

8- التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

9-التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى الإدارة بالمعايرة Bench-marking حيث السعي للقياس المقارن مع منافس أفضل (منظمة أخرى) وقياس الفجوة وعبورها.

10- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالتحسين المستمر.

11- التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل.

12- التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية إلى تخطيط المسار الوظيفي.

13-التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط.

دور إدارة الموارد البشرية والتزامها بالجودة الشاملة:

يتغير دور إدارات تنمية الموارد البشرية والتدريب، عند تطبيق الجودة الشاملة، فإدارة التدريب تواجه اتجاهاً جديداً حيث أن أسلوبها المتبع سابقاً لم يعد مناسباً، وأصبحت المنظمات في ظل التغيرات السريعة المطلوبة منها أكثر اعتماداً على وحدات وأقسام التدريب فيها، ونظراً لأن إدارة الجودة الشاملة موجهة بطبيعتها نحو العنصر البشري والفني في الأداء، فقد أدركت المنظمات، مدى الحاجة إلى تغيير المناخ الثقافي لتنفيذ مجهودات إدارة الجودة، وأدرك الجميع أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في المنظمة وإن نجاح مجهودات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العنصر البشري في المقام الأول.

والجدير بالذكر أنه يُمْكِنُ لإدارة الموارد البشرية أن تعمل كأداة مِنْ أدوات الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بطريقتين أساسيتين:

أولا: بالإقتداء بفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في إطار عملياتها الإدارية، ويمكن أَنْ تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة رأس جسر مُدعِّم لنهج إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة.

ثانياً: تستطيع دائرة الموارد البشرية بدعم من الإدارة العليا، أن تأخذ بنهج إدارة الجودة الشاملة في كافة أنحاءِ الشركةِ مِنْ خلال تطوير وتقديم التدريب الطويل الأجل والتنمية اللازمة لإحداث التحول الكبير في الثقافة التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

الوحدة الثانية

ماهية تخطيط المسار الوظيفي

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

قد ينظر إلي المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. وانطلاقًا من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية).

أما عن تخطيط المسار الوظيفي فهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف الأساسي من تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد

والوظيفة، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي؛ كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية.

2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف، ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في الكثير من المنظمات.

2- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.

3- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

4- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.

5- نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.

6-عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

7- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

العوامل التي أدت تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي:-

1- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

2- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

3- توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشري.

4-إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.

5- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

3- نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

- **نظرية هولاند:** تقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط: المغامر – التقليدي – الواقعي – المبدع – الاجتماعي – المستقصى.

- **نظرية التوافق الوظيفي:** تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة.

- **نظرية هول:** قدمت نموذجا سلوكياً للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافاً يجب أن يحققوها.

- **نظرية لندن:** تتلخص هذه النظرية في ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة والاحتمالات المختلفة للترقية كما يلزم أيضاً تحديد عدد المراكز الشاغرة للترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز.

- **نظرية باردويك:** توضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الإشباع لحاجات الأفراد المختلفة.

4- مقومات تخطيط المسار الوظيفي:

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، وهذه النواحي الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي الجيد:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.

- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من

خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرًا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ولكي نقوم بتحقيق الأهداف والايجابيات السابقة يتعين وجود بعض المقومات تعتمد على فكر القائد ودعمه، ومنها:

- إدارة المعرفة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة بالمنظومات.

السؤال هنا من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

أ- إدارة الموارد البشرية

- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.
- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.
- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.
- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.

ب- المدير التنفيذي

- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
- تقديم النصح والخبرة والمشورة

ج- الفرد نفسه

- التبصر بالآمال الوظيفية.
- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.
- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

5- العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي:

إن إدارة المسار الوظيفي تشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير، التقلب الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.

ويرى كاتريج Thomas Gutteridge أن الاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي يتطلب استخدام كلا هذين النشاطين، وأن كلتا هاتين الحقيقتين تتكاملان وتقوى الواحدة الأخرى، فإذا أخفق الفرد في التخطيط لتطوير مساره، ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار والعكس صحيح، ويرى كل من Norin & Kneisel أن لعملية إدارة المسار بعدين أساسيين، فهناك بعد داخلي وهي عملية ذات بُعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البعد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق

بالمنظمة، وأن التوازن العاطفي مع التطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة، وتبقى ناحية مهمة هي أن يدرك العاملون أن رضاهم عن مسارهم هو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي ويكتشف فيه بأنه أصبح قادرا على إدراك ذلك مما سيجعله في الموقع الصحيح من زاوية تلائم قيمة مع قيم المنظمة التي يعيش فيها.

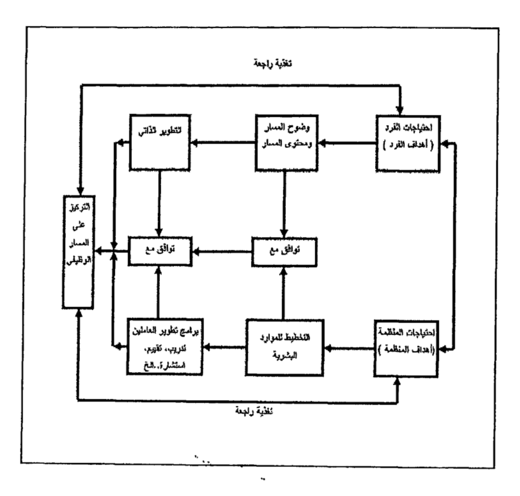
وتكمن أهمية إدارة المسار في أنها :

- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكانياتهم.
- منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة تزيد من خبرات ومهارات الفرد.

إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة.

إن لبعض المنظمات برامج تطوير رسمية لكل مستويات العاملين، في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها ، يكون دور المشرف أو المدير مهما للنجاح ولمتابعة مسار مرؤوسيهم وتشجيع النمو في ذلك الاتجاه.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارته وما يقود إلى تطوير مسار العاملين .



العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارته

الوحدة الثالثة

مداخل تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي:

المدخل التنظيمي يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟

حيث في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة وأسلوب استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ومنها طلب التوظيف، الاختبارات، المقابلات،أما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك أسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل، وتأهيل الموظف الجديد، توفير مهام بها تحد، اشتراك لمديرين في ممارسات المسار الوظيفي، أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل، الترقية، التدريب، أما مرحلة

الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر، والمساعدة في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.

1- المرحلة المبكرة لتخطيط المسار الوظيفي:

وتتم من خلال مرحلتين فرعيتين:

أ- ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما وكيفا، لهذا يجب أن يراعى في هذه المرحلة:

- تطوير سياسات الاستقطاب.
- تطوير سياسات التعيين.

ب- التحاق العاملين بالمنظمة:

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للعاملين داخل المنظمة، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- التأكد من إعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد.
- التكيف البيئي المتبادل.
- ضرورة وجود مشرف يفهم هذه المرحلة.
- التدريب الأولى.
- البعد عن الصراعات.

2-المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه المرحلة فترة الإنتاجية القصوى للعاملين،وتقوم على ثلاث مراحل فرعية، هم ما يلي:

أ- المرحلة المتوسطة المبكرة:

وهنا يواصل العاملين تقدمهم في المسار الوظيفي، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- تطوير البرامج التدريبية.
- تطوير سياسات الترقية.
- تطوير برامج تقييم الأداء.

ب- مرحلة الركود والانحدار:

وهنا تظهر علامات التأثير السلبي للحياة الوظيفية نتيجة تقادمهم.

ج- مرحلة استمرار النمو:

وهنا نجد أن الأفراد يقومون بالنمو مره أخرى نتيجة لما تم اتخاذه في المرحلة السابقة.

3-المرحلة الأخيرة لتخطيط المسار الوظيفي:

فهي من أصعب مراحل المسار الوظيفي وذلك لاقتراب ميعاد فقد الوظيفة بالتقاعد، وهذا يؤدى غالبا إلى فقد الثقة بالنفس في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- العمل نصف الوقت.
- التخفيض التدريجي لساعات العمل الأسبوعي.

في النهاية هناك تساؤلين:

1- ما هي التكلفة الاستثمارية لتخطيط المنظمة للمسار الوظيفي للعاملين؟

سوف تكون حول تكلفة المسئولين عن البرنامج وأجورهم، تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساندة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي، تكلفة المستشار، تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة، تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم، تكلفة النقل والترقية والتدريب. أما العوائد منها عوائد غير مباشرة، وتتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرضا الوظيفي عند الأفراد، العمل على تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحقيق جودة.

2- كيف يمكنني تقييم تخطيط المنظمة للمسار الوظيفي ؟

من الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة من عدمه هو عدة أساليب ومنها على سبيل المثال تقييم

الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا الوظيفي، استخدام مخزون المهارات.

ثانيا: المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي:

حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

هناك عدة أطراف ضليعة في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية من مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

1- مرحلة ما قبل الالتحاق:

- الثقافة العلمية.
- الدورات الإدارية.
- اللغة الانجليزية.
- مهارات التعامل مع الكمبيوتر.

2-مرحلة ما بعد الالتحاق:

يجب أن يتسم بعدة مهارات منها :

- مهارات الاتصال.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارة التعامل مع الرؤساء.
- مهارة التعامل مع المرؤوسين.
- مهارة التعامل مع الزملاء.
- مهارة التعامل مع الجمهور.

كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟

أولاً: جلسات الإرشاد والتوجيه:

تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج

هدفها: اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات محددة هي:

الخطوة الأولى: الإعداد وتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.

الخطوة الثانية: مقارنة المعلومات وتقييمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.

الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي..حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف .

الخطوة الرابعة: التنفيذ..عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة مسئوليات جديدة .

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف، لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر، مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات"

ثانياً:الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:

هدفها: اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة،أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية..

و على إدارة الأفراد أو الموارد البشرية الاحتفاظ بسجلات المتقدمين (المعينين أو الغير معينين)، وكذلك على إدارة الأفراد أن تعقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم.

ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب:

نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل ،وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته،وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل.وكيف يمكن الموائمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها.

إن هذه العملية ذات شقين : الشق الأول: يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل، والشق الثاني يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في إتاحة الفرص أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.

مراحل التطوير الوظيفي:

1- مرحلة التأسيس أو البداية:(وتدعيم قدراته ومهاراته للعمل من قبل الرئيس، والإحساس بالأمان في الوظيفة).

2- مرحلة التقدم: التنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو خارجها، (من خلال الترقية لوظائف ذات مسئوليات).

3- مرحلة المحافظة على المكاسب:حيث يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته ومع ذلك سيسعى إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

4- المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد،حيث يكون الموظف قد حقق طموحاته ويحتاج إلى تأكيد الذات مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية.

المسار الوظيفي- والترقية المخططة:

- تقدم الموظف الوظيفي يتطلب أن يتفاهم الموظف مع رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير التقدم الوظيفي.
- تصميم المسار الوظيفي يسهل تطبيقه في الوظائف في المستوى الإداري التنفيذي، ولكن لا يعني استحالة تنفيذه في الوظائف الاستشارية أو الفنية.

- قد تقوم بعض المنظمات بتصميم مسار وظيفي مزدوج بحيث إذا لم يتمكن الموظف من النجاح في مسار معين (الحسابات) ينتقل للمسار الآخر(الشؤون الإدارية الأخرى).

المسار الوظيفي المزدوج:

- يواجه بعض المتخصصين مثل: المهندسين، والفنيين،والمبرمجين، ورجال البيع وذوي التخصصات العملية والبحتة مشكلات في تخطيط مسارهم الوظيفي،حيث تنتهي في وقت قصير،ويقفل أمامهم خط الترقيات ويكون الخيار أمامهم الجمود الوظيفي أو الانتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية.
- فتغيير المسار الوظيفي لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية سيحرم المنظمات من مهاراتهم الفنية.
- يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي، والآخر في الحقل الإداري.ثم التحرك في اتجاه المسار الإداري الذي يحقق التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات.أما التحرك في المسار الفني التخصصي فيعني المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ.

ما المقصود بالجمود الوظيفي؟

الجمود الوظيفي: هو البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية أو نقل إلى وظيفة أفضل، وهناك أمور متعلقة بالجمود الوظيفي بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للفرد منها:

أولاً: بالنسبة للمنظمة:

- عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
- قلة الإمكانيات المادية .
- سوء الظروف الاقتصادية.

ثانياً: بالنسبة للفرد:

- انخفاض مستوى الأداء.
- عدم الرغبة والطموح في تحمل مسؤوليات أعلى.
- عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
- كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

الوحدة الرابعة

مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات

يمكن القول إن برامج تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات مازالت مشتتة وتبدو متقطعة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية، كما أن المنظمات مازالت تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفي، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي ممارسة أياً كانت لا تتبع منهجية علمية واضحة ستواجه بالطبع الكثير من المعوقات، كما يمكن القول أيضاً إن الممارسين في منظمات الأعمال في حاجة إلى منهجية مبنية على خلفية علمية حول الطريقة المناسبة لتطوير مسارات وظيفية لأفرادها. ولهذا فقد قدم الدكتور معدي آل مذهب نموذجاً مقترحاً يهدف إلى وضع تصور عملي لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي.

يتكون النموذج المقترح من (4) مراحل، و(18) عنصراً مهماً. تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسة بني النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- مراحل وعناصر النموذج متشابكة، ومستمرة بطريقة متدرجة، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة في الحياة الواقعية، خاصة في حالة كبر حجم المنظمة.

- تعمل المنظمات التي تطبق النموذج في بيئات متغيرة، وفي حالة مستمرة من عدم التأكيد.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن بقية المنظمات، ومن الممكن أن تكيف المنظمة النموذج وفق احتياجاتها، على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

وفيما يلي شرح لمراحل وعناصر النموذج:

أولاً: مرحلة التخطيط والقيادة:

تعني في النموذج عملية التخطيط للمنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

- **رؤية ورسالة وأهداف المنظمة:** وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمنظمة الشاملة لأنشطة وتوجهات المنظمة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج ذلك إلى قيادة تقدر أهمية التخطيط وتشارك وتشرك العاملين بالمنظمة في إعداد الإستراتيجية، وتعزز تفعيلها في مرحلة التنفيذ.
- **إستراتيجية للموارد البشرية:** تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية في المنظمة، بما في ذلك تخطيط المسار الوظيفي، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي، والأنشطة التي ستنفذها، والآليات التي ستتبعها لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسية للبرنامج يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمني للأنشطة وتحديد الإدارات المسئولة عنها.

- **فريق عمل المسار الوظيفي:** تتمثل مهمته في قيادة البرنامج، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة، وتحديد الحد الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا في المنظمة، ويكون في عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مثلت الإدارات والأقسام المهمة في المنظمة، خاصة الأقسام التي بها عدد كبير من الوظائف، كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو في الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين، ويمكن أن يكتفي بممثل اللجنة العمالية في المنظمة التي تمثل الموظفين، إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمنظمة.

- **دراسة التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية:** في منشآت أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، تتشابه في طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التي طورت بها، ومدى ملاءمتها للمنظمة، والبيئة التي تعمل بها.

- **ورش عمل يتم عقدها داخل المنظمة:** بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم في هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجيته، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل في المشاركة للأطراف التي ستشارك في تطبيق البرنامج مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

ثانياً: مرحلة التصميم والبناء:

هي امتداد طبيعي للمرحلة الأولى، وتستغرق في العادة وقتاً أطول، يتم التركيز في هذه المرحلة على عدة عناصر هي:

- **جدارات طبيعة نشاط المنظمة:** بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التي يتطلبها نشاط المنظمة ككل، وتؤخذ في الحسبان عند التوظيف. إن منظمة خدمية على سبيل المثال تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء، وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالسلامة، وهكذا يجب أن ترصد فقط الجدارات الرئيسة التي تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتي أن تتوافر في أي عضو جديد يدخل إلى المنظمة.

- **متطلبات الوظائف:** بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المستوى المطلوب منها، ابتداء من مستوى الدخول للمنظمة دون خبرة سابقة، ثم التدرج في المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة في عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.

- **المسارات الوظيفية التي يمكن تطويرها في البداية:** بشكل رأسي لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة في السلم الوظيفي، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفي أفقي مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه.

- **توثيق سياسات البرنامج:** واستخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلة إجرائية، ونماذج معينة قبل البدء في تطبيقه. وكلما استخدمت التقنية في البرنامج سهل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن الاستفادة

منها، فنظام تخطيط موارد المشروع التابع لنظام أوراكل على سبيل المثال، يتضمن نظماً فرعية تتعلق بالمسار الوظيفي يمكن الاستفادة منها.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

تعد مرحلة مستمرة وتتكون من خمسة عناصر مهمة هي:

- **تقييم الموظفين:** لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التي يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمنظمة.

- **الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة:** بحيث يتم تحديد الفرق بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً في هذه الخطوة تحديد الفرق في الجدارات الرئيسة للمنظمة.

- **خرائط الإحلال المبنية:** على قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى تجهيزه لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالاً، وتنتهي بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين، ويجب أيضاً في هذه المرحلة تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.

- **التدريب المبني للوظيفة:** بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها، وقد تتطلب بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التي أخذت أولوية في خرائط الإحلال، خطة

تطوير فردية ويجب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

- **التوظيف:** الذي يعد صمام الأمان لجعل العملية تراكمية في المستقبل. يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيساً يتحكم في المدخلات من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التي تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التي حددت في خطوات سابقة من النموذج، إن التساهل في هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة في مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تطبق عليه سياسات البرنامج.

رابعاً: مرحلة التقييم:

هي مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هي:

- **الأهداف:** هل حقق البرنامج أهدافه؟ هل استطاعت المنظمة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج مناسبة؟ هل أن للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن في الحسبان عند تطويره؟
- **الممارسات:** يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه. ويطرح النموذج الأسئلة التالية: هل تم تنفيذ الأنشطة التي خطط لها؟ هل كانت هي الأنشطة مناسبة؟ هل المسارات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المنظمة وتلبى

حاجة الموظف والمنظمة؟ هل يجب أن تفكر المنظمة في تطوير مسارات مزدوجة أخرى؟ هل السقف الأعلى المحدد لكل مسار وظيفي رأسي مناسب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

- **سوق العمل:** يعد سوق العمل من الأسواق المتقبلة التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل، ومن ثم تؤثر في عمليات الاستقطاب والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المنظمة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.
- **المنافسون للمنظمة في مجال نشاطها:** حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التي تطورها المنظمات المنافسة ومدى تسرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتب، والبدلات التي تقدمها، وكذلك سمعتهم في سوق العمل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى سوق العمل، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

الوحدة الخامسة

أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين

إن مسؤولية إدارة المسار تمتد بين كل من الأفراد والمنظمات التي تشغلهم، طبقا لهذا التصور فـإن هناك مسؤولية مشتركة ترتب التزامات مختلفة يتم توقعها من كلا الطرفين .

إن درجة رضا العاملين عن مسارهم ستكون أكبر عندما ينفذ (الفـرد) و(المنظمـة) أدوار إدارة المسار، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لابد من دعم ما يريده العاملون من مسـاراتهم، وتزويـدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها وبتقييم نتائج برامج إدارة المسار.

كما ينبغي على المنظمات أن تنظر إلى العاملين لديها بمنظور طويل الأمد، فالإعداد لبرامج التدريب وفرص تطوير المهارة يعد استثمارا للمستقبل وليس آنيا، وإذا ما حدث تراجع ما في مسؤولية المنظمة عن التزاماتها بتحقيق رضا العاملين عن مسارهم فإن ذلك لا يسقط عنها مسؤولياتها تجاه تلك البرامج التي هي في الواقع جزء من عملية تطوير المسار، مما يؤكد أن هذه العملية مستمرة دون توقف.

وهنالك مؤشرات عدة للرضا عن برامج المسار، تتضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتعلق بإنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية المحددة، سواء بأبعادها

الكمية أو النوعية، ومنها تحسين اتصالات المسار بين العاملين والمشرفين،وتحديد قاعدة المواهب الإدارية، والتغيير في مؤشرات الأداء كتخفيض معدلات الدوران، وتحسين معنوية العاملين، وزيادة معدلات أداء العاملين، وتخفيض الوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة، وزيادة الترقية من الداخل، وبالنسبة للأفراد فإن زيادة مشاركتهم في ورش عمل المسار وفي برامج التدريب، وإدارة مناقشات المسار، وتنفيذ خطط المسار، والترقيات والتحركات عبر الوظيفة، كلها دلائل واضحة على مستوى تركيز المنظمة على المسار الوظيفي، كما أن قيامها بتقييم أدوات المسار وآلياته وتطبيقاتها ومراجعة ما تحقق من ميزات نظام المسار، ومدى الاستجابة المتحققة عند العاملين ومهاراتهم في تخطيط المسار لدليل على مدى الاهتمام الذي توليه المنظمة ليس لتطوير المسار فقط بل لضمان مستوى من الرضا أيضاً.

بناءً على ما ذكرناه عن أهمية البعدين (الفردي) و (التنظيمي) في نظرية المسار، فإنه في عملية التوفيق بين المنظورين يؤدي تخطيط الموارد البشرية وتطويرها بأنشطتها المختلفة دورا رئيسا وذلك في مجالات عديدة مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتعويض وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير والترقية وفرص العمل والتغذية العكسية وتحركات المسار الأخرى.

يستخدم بعضهم مصطلح استراتيجية التوظيف كمركب لثلاث سياسات هي الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي من خلال اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي والذي يمثل المصادر الداخلية للاستقطاب، ويعد النقل Transfer والترقية Promotion من أهم المصادر الداخلية

حيث تقوم المنظمة بنقل الموظف إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، أما الترقية فهي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، وتعد وسيلة مهمة لإشغال بعض الوظائف، بل هي بمنزلة عملية إعادة تخصيص Reassignment للفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى Higher rank وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر.

يعد الاختيار selection الركن الثاني من الأركان الثلاث لعملية التوظيف (الاستقطاب،الاختيار، التعيين)، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها.

ويستهدف التعويض compensation وما يرتبط به من أنظمة الأجور والمكافآت زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين أدائه، كما يساعده في الشعور بالضمان والأمان الوظيفي ومن ثم الاستقرار والاستمرار في المنظمة وتطوير مساره الوظيفي .

أما التدريب والتطوير Training and Development الذي يعد مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلازم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد.

ويهتم تقييم الأداء performance appraisal بقياس كفاءة أداء العاملين طبقاً لمعايير معدة مسبقاً ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وبتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإدارته.

أما بالنسبة لبرنامج التوجيهOrientation program فإنه يعنى بتوجيه العاملين وخاصة الجدد منهم، ويشير عدد من الباحثين إلى أهمية الإرشاد والتوجيه التنظيمي في مجال تخطيط المسار للأفراد من خلال تقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة وسبل تطويرها وربطها بالقدرات والطموحات الفردية.

المبادأة لتطوير المسار :

ويعني ذلك بأن يأخذ الفرد مسؤولية أساسية في تطوير مساره ويمهد هذا المدخل لإدارة عادلة ومنصفة للمسار بين الفرد والمنظمة، وهو حجر الزاوية لبعض التصورات الجديدة لأدوار المنظمات مثل المنظمة المتعلمة The Learning Organization، وبما يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث تكون التوقعات المتعلقة بالمسؤولية عن المسار حكرا على المتخصصين بالموارد البشرية وبالمديرين الرئيسيين، مما يستلزم تغييرا أساساً في توقعات تطوير المسار واتجاهاته ، وعلى الأفراد أن يطوروا مهارات فردية جديدة في تقييم الذات وتطوير المسار ولاسيما وأن معظم المنظمات لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسار الأفراد .

وكما أن المنظمة تمارس تأثيرات متعددة في المسار الوظيفي للفرد فإن عليه أيضاً أن يؤثر في مساره الوظيفي من خلال ما يأتي :

- أن يركز اهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلا من الأجل القصير بعد أن يضع في اعتباره الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والشعور بالإنجاز والتحدي .
- أن يبذل الفرد جهدا كبيرا كي يصل إلى مستوى أداء متميز بأسرع وقت ممكن، مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية تتيح له فرص النمو والتقديم .
- أن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية مثل التنقل والترقية .
- أن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالسعي والبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته .

إن المسار ليس فقط تطوير العمل لأحد الأفراد ولكن أيضا هو عمل للحياة، فالمسار الناجح لا يقاس بمستوى الدخل أو بالمركز الوظيفي فقط إنما هو استخدام المهارات والقدرات لمواجهة تحديات متزايدة أو بامتلاك مسؤوليات أكبر وزيادة الاستقلالية في الاختيار المهني.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

لقد اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض ما يلي بعض الآراء:

1- الرضا والأداء:

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

2- الأداء والرضا:

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم تقدم لهم فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلوا قطعاً عنها بسهولة، لذلك قدم مساراً واضحاً نسبياً للنمو والترقي داخل الشركة، فعندما يري الموظف أن وظيفته في الشركة تنتهي إلى طريق مسدود، سيحاول البحث عن أية فرصة خارج الشركة. والترقي لا ينطبق فقط على السلم الوظيفي وإنما ينطبق أيضاً على الراتب الملائم وهناك خطأ فادحا تقع فيه بعض الشركات حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل فى أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلي من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت وأسهم المشاركة في ملكية الشركة خاصة لمن لديهم ولاء طويل الأجل للشركة أو

الموظفين ذوي الإنتاجية العالية، فهذا من شأنه إشعارهم أنهم أصحاب المال فيجتهدون للحفاظ عليه وزيادة ربحية المؤسسة".

فمن المثير للدهشة أن عدداً كبيرا من المديرين التنفيذيين لا يعرفون هوية موظفيهم، وليس لديهم الوقت الكافي للجلوس مع هؤلاء الموظفين للتعرف عليهم، وينطبق نفس الشيء على الإدارة في المستويات المتوسطة، لذلك يفقدون سبل إسعادهم ثم يفقدونهم.

(استطلاع قياس)

الرضا الوظيفي

كيف تقيم بشكل عام مستوى الرضا الوظيفي بمؤسستك:

- غير مرضي إطلاقاً.
- غير مرضي.
- عادي.
- مرضي.
- مرضي بشكل مطلق.

كيف تقيم المميزات التي تقدمها مؤسستك:

- غير مرضي إطلاقاً.
- غير مرضي.
- عادي.
- مرضي.
- مرضي بشكل مطلق.

هل تعتقد أن معظم الموظفين يحسون بنفس إحساسك فيما يتعلق بالرضا عن العمل:

- نعم.
- لا.
- لست متأكداً.

كم تكون مدة عملك في مؤسستك الحالية:

- أقل من ستة شهور.
- من ستة شهور حتى سنة.
- ثلاث سنوات حتى خمس سنوات.
- أكثر من خمس سنوات.

إذا رغب أحد أصدقائك أو أحد أفراد عائلتك في العمل بالمؤسسة التي تعمل بها، فهل سترد عليه بأن المؤسسة بحاجة إلى موظفين جدد ؟

- نعم.
- لا.
- ربما.

هل ترى أن هيكل الإدارة يمكنك من أداء أهدافك الوظيفية ؟

- نعم.
- لا.
- لست متأكداً.

بم تشعر تجاه المدير :

- يتفهم عملي.
- يستمع إلي.
- يعطيني ملاحظات قيمة.
- يتوقع منى عملاً أفضل.
- يشجعني دائما.
- يمدني بتدريب جيد.

في حالة وجود مشكلة ، هل هناك شخص أخر بخلاف مديرك يمكنك الحديث معه ؟

- نعم.
- لا.
- لست متأكداً.

هل تهتم الشركة بتوافر خبرات عملية جيدة لديك؟

- ○ نعم.
- ○ لا.
- ○ لست متأكداً.

ماذا تقترح لتطوير مؤسستك:

....

....

....

....

....

....

....

....

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

د. محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الموارد البشرية:المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2009.

د. أماني محمد عامر. إدارة الموارد البشرية. غير مبين دار النشر، سنة 2003.

د. سعيد يس عامر. الإدارة في ظلال التغيير. القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، غير مبين سنة النشر.

إدارة المسار وإدارة الموارد البشرية: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٢٠- العدد الثاني-٢٠٠٤ صلاح الدين الهيتي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Joel, E. Ross. Total Quality Management: Text, Cases and Readings. USA: St. Lucie Press, 1993.

Jones, Gareth R. et. al. Contemporary Management, Second Edition, International Edition, McGraw-Hill Higher Education, 2000.

بعض الروابط من الإنترنت:

http://www.hrdiscussion.com/hr17940.html#ixzz1GnHopiBm

http://www.hrdiscussion.com/login.php?do=login

http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/old/economics/2004/20-2/salah%20aldeen.pdf

http://mouwazaf.ahlamontada.com/t526-topic#ixzz1vhVUppVy

http://portal.pmecegypt.com

من إصداراتنا



المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر- القاهرة ج.م.ع

تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg

Email: elarabgroup@yahoo.com

Web: www.arabgroup.net.eg